

Thorsten Gerke

# **Verkaufsförderung im Tourismus**





Thorsten Gerke

# **Verkaufsförderung im Tourismus**

Von der Idee zum 5-Sterne-Urlaub



**Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.  
Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-636-03104-4 | Print-Ausgabe

ISBN 978-3-86880-058-6 | E-Book-Ausgabe (PDF)

E-Book-Ausgabe (PDF): © 2009 by mi-Wirtschaftsbuch, FinanzBuch Verlag GmbH, München.  
[www.mi-wirtschaftsbuch.de](http://www.mi-wirtschaftsbuch.de)

Print-Ausgabe: © 2007 by mi-Fachverlag, Redline GmbH, Landsberg am Lech.  
Ein Unternehmen von Süddeutscher Verlag | Mediengruppe.

Redaktion: Beate Weih, Frankfurt am Main  
Lektorat: Stephanie Walter, Landsberg am Lech  
Umschlaggestaltung: Jarzina Kommunikations-Design, Köln  
Umschlagabbildung: Mark Mawson | Robert Harding World Imagery | Corbis  
Satz: TypoGrafik S. Kampezyk, Mering  
Druck und Bindearbeiten: Holzhausen, Wien  
Printed in Austria

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden..

# Inhalt

<b>Geleitwort</b> .....	9
<b>Vorwort</b> .....	11
<b>Teil I Absatzmanagement</b> .....	13
<b>1 Vertriebspolitik und Verkaufsförderung</b> .....	15
1.1 Vertriebskanal .....	17
1.2 Vertriebslogistik .....	18
1.3 Vertriebssystem .....	19
<b>2 Kunden gewinnen und überzeugen</b> .....	23
2.1 Persönlicher Verkauf .....	23
2.2 Mediengestützter Verkauf .....	24
2.3 Mediengeführter Verkauf .....	24
2.4 Verkaufsorganisation .....	26
2.5 Kundenanalyse und -bewertung .....	30
2.6 Kundenzufriedenheit .....	38
2.7 Kundenrückgewinnung .....	40
2.8 Kundenbindung .....	41
<b>3 Touristikvertrieb im Marketing-Mix</b> .....	45
3.1 Produkt .....	47
3.2 Preis .....	51
3.3 Distribution .....	58
3.4 Kommunikation .....	60
3.5 Personal und Prozess .....	63
<b>4 Verkaufsplanung</b> .....	67
4.1 Planungsobjekte und -subjekte .....	68
4.2 Planungsdaten und -phasen .....	70

<b>5</b>	<b>Verkaufspsychologie</b> .....	71
5.1	Kaufentscheidungen .....	72
5.2	Psychologische Beeinflussung .....	74
<b>Teil II</b>	<b>Verkaufsförderung in der Praxis</b> .....	83
<b>6</b>	<b>Stationäre Reisebüros</b> .....	85
6.1	Betrieb und Wertschöpfung .....	85
6.2	Verkaufsmanagement .....	92
6.3	POS-Marketing .....	99
<b>7</b>	<b>Online-Reisebüros</b> .....	113
7.1	Betrieb und Wertschöpfung .....	113
7.2	Verkaufsmanagement .....	117
7.3	POS-Marketing .....	122
<b>8</b>	<b>Reiseveranstalter</b> .....	135
8.1	Betrieb und Wertschöpfung .....	135
8.2	Verkaufsmanagement .....	143
8.3	POS-Marketing .....	146
<b>9</b>	<b>Destinationen</b> .....	157
9.1	Betrieb und Wertschöpfung .....	157
9.2	Verkaufsmanagement .....	160
9.3	POS-Marketing .....	165
<b>10</b>	<b>Verkehrsträger</b> .....	173
10.1	Betrieb und Wertschöpfung .....	173
10.2	Verkaufsmanagement .....	176
10.3	POS-Marketing .....	184
<b>11</b>	<b>Hotellerie</b> .....	191
11.1	Betrieb und Wertschöpfung .....	191
11.2	Verkaufsmanagement .....	194
11.3	POS-Marketing .....	202
<b>Teil III</b>	<b>Erfolgreiche Praxisbeispiele</b> .....	209
	<b>Marco Polo Young Line Travel</b> .....	211
	<b>AIDA – Summertime</b> .....	214

---

<b>TUI Leisure Travel</b> .....	216
<b>Viking Flusskreuzfahrten</b> .....	219
<b>DER Reisebüros – Einfach nur genießen</b> .....	222
<b>Berge &amp; Meer</b> .....	224
<b>HRS Hotel Reservation Service</b> .....	229
<b>Anmerkungen</b> .....	233
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	235
<b>Register</b> .....	237
<b>Autoreninformation</b> .....	239





# Geleitwort

Der Tourismus ist und bleibt eine der wichtigsten Wachstumsbranchen sowohl weltweit als auch in den deutschsprachigen Ländern. Die Menschen verreisen immer häufiger und werden auch künftig nicht auf Erholungsurlaub und Entdeckungsreisen verzichten. Trendziele wie die Mittelmeerländer, aber auch das eigene Land, erfreuen sich ungebrochen großer Beliebtheit. Zugleich lockt es immer mehr Kunden in die Ferne. Die Vielfalt im Reisemarkt ist riesig. Die Angebote von Bahn, Fluggesellschaften, Hotels, Reiseveranstaltern und anderen Leistungsträgern sind höchst attraktiv. Wie aber findet sich der Laie im Angebotsdschungel zurecht?

Gerade bei der Reiseplanung und Urlaubsvorbereitung ist die qualifizierte Beratung von zentraler Bedeutung. Für den Reiseverkauf im Fachhandel sieht der Deutsche ReiseVerband (DRV) großes Potenzial. Die Reiseverkäufer haben die Chance, damit Umsatzwachstum für die Branche zu generieren. Der Vertrieb von touristischen Leistungen wie Pauschalreisen oder Übernachtungen und Flügen über Reisebüros – stationär wie auch online – bleibt für Reiseveranstalter und andere Leistungsanbieter unverzichtbar.

Gerade zu einer Zeit, in der Reisen zunehmend auch im fachfremden Handel vertrieben werden, spielt das Reisebüro eine wichtige Rolle. Ob stationär, im Internet oder per Telefon, das Reisebüro ist überall präsent. Es unterstützt seine Kunden, aus der Vielfalt der Möglichkeiten das optimale und günstigste Reiseangebot herauszufiltern. Im Reisebüro erhält der Kunde einen Marktüberblick sowie einen Angebots- und Preisvergleich. Der Reisebüromitarbeiter unterstützt den Kunden von der Planung und Auswahl der Reise bis zur Buchung und steht dem Kunden bei Rückfragen jederzeit mit Rat und Tat zur Seite. Die persönliche Beratung ist der Trumpf der Reisemittler. Das vorliegende Buch gibt nicht nur den Reiseverkäufern im Reisebüro Tipps für die Verkaufsförderung, sondern leistet diesen Beitrag auch für die Hotellerie, die Verkehrsträger, Veranstalter und Destinationen. Damit ist es eine hilfreiche Lektüre und ein praxisnahes Handbuch für die gesamte Reisebranche.

*Berlin, Oktober 2007*

*Klaus Laepple*

*Präsident des Deutschen ReiseVerbands (DRV)*



# Vorwort

In den letzten Jahren haben sich neben den etablierten Absatzwegen der Touristiker neue Vertriebsalternativen entwickelt. Vor allem durch die Fortschritte in der Informationstechnologie sehen sich die Fach- und Führungskräfte der Tourismuswirtschaft heute mit Herausforderungen wie Direktvertrieb, Multi-Channel-Marketing, E-Commerce und Non-Traditional-Sales konfrontiert. Diese neuen Distributionskanäle müssen im Zusammenspiel mit den herkömmlichen Verkaufsmethoden in die Vertriebspolitik eingebunden werden. Dabei stellen sich bei der Ausarbeitung von Absatzstrategien, der Einsatzplanung von Vertriebsinstrumenten und der Ansprache von Käuferzielgruppen ganz unterschiedliche Anforderungen an Reiseveranstalter, Destinationen, Verkehrsträger und die Hotellerie.

Dieses Fachbuch setzt die wissenschaftliche Distributionslehre um in kreative Anregungen für die Tourismusbranche und zeigt Lösungen für die Praxis auf. Es gibt Orientierung für die Mitarbeiter in den Unternehmen, enthält Anregungen für den Nachwuchs und gewährt neue Einblicke in das Vertriebsmanagement der Touristik.



## Teil I

---

# Absatzmanagement

Die absatzpolitischen Aktivitäten eines touristischen Betriebs zielen auf die Gewinnung und dauerhafte Überzeugung von Kunden ab. Die planerische und operative Vertriebsarbeit bewegt sich dabei innerhalb der Marketingrichtlinien des jeweiligen Unternehmens. Die folgenden Kapitel veranschaulichen beide Themenbereiche – Marketing und Vertrieb – und stellen die Besonderheiten der Tourismusbranche heraus.

Da es beim Verkauf aber immer auch um Menschen mit all ihren Wünschen und Bedürfnissen geht, erklärt ein gesonderter Abschnitt zur Verkaufspsychologie die Verhaltensweisen der Käufer und zeigt, wie das Wissen um die menschlichen Reaktionen im Verkaufsprozess eingesetzt werden kann.



# 1 Vertriebspolitik und Verkaufsförderung

»Verkaufen ist die Grundfunktion des Wirtschaftens.«<sup>1</sup> Diese Maxime bringt präzise zum Ausdruck, dass der Ausgangspunkt des unternehmerischen Erfolgs im Vertrieb liegt. Im Verkaufsprozess treffen Anbieter und Nachfrager aufeinander. Sie gehen im Optimalfall erst dann wieder auseinander, wenn aus dem Nachfrager ein zufriedener Kunde geworden ist. In diesem Fall wurde ein Produkt des Anbieters unter bestimmten Rahmenbedingungen erworben, sodass Käufer und Verkäufer ein beidseitig vorteilhaftes Geschäft abgeschlossen haben.

Alle vorgelagerten unternehmerischen Aktivitäten arbeiten auf den Vollzug des Verkaufs hin, und alle nachgelagerten Maßnahmen zielen auf neue Abnahmeprozesse ab. Die Verkaufsförderung beeinflusst das Geschehen vor, während und nach dem Verkauf.

Die Vertriebspolitik gilt als übergeordnetes Planungs- und Entscheidungsfeld für die praktische Verkaufsförderung. Sie hat in der Fachliteratur bisher jedoch keine eindeutige Zuordnung gefunden. Hier treffen die Wirtschaftswissenschaftler uneinheitliche Aussagen und ordnen den Vertrieb beispielsweise folgenden Kategorien zu:

- Der Vertrieb/Verkauf ist Teil der Kommunikationspolitik.<sup>2</sup>
- Der Vertrieb/Verkauf ist Teil der Distributionspolitik.<sup>3</sup>
- Der Vertrieb/Verkauf ist ein eigenständiger Instrumentalbereich.<sup>4)</sup>

Die Frage lautet nun, welchem dieser drei Bereiche der Vertrieb in der Touristik zugeordnet werden sollte. Die Angebote der Tourismuswirtschaft sind immaterielle Dienstleistungen. In diesem Markt werden keine Rohstoffe von einem Ort zum anderen transportiert, um weiterverarbeitet und anschließend wieder physisch zu einer Absatzstätte gebracht zu werden. Urlaubs-, Hotel- und Verkehrsangebote sind entweder mediengestützt aus Informationssystemen oder direkt beim Anbieter abrufbar. Die physische Distribution, also der Transport eines körperlich vorhandenen Gutes, spielt im Tourismus eine untergeordnete Rolle. Die Perspektive der traditionellen Distributionspolitik erscheint daher für die weitere Untersuchung des Absatzmanagements der Branche ungeeignet.

Eine isolierte Behandlung als eigenständiger Instrumentalbereich ist theoretisch denkbar, aber doch sehr praxisfern. Der praktische Vertrieb agiert stets im Austausch mit anderen absatzpolitischen Unternehmenseinheiten (insbesondere dem Marketing) oder arbeitet sogar nach deren konzeptionellen Vorgaben.

Die Zugehörigkeit von Vertrieb und Verkauf zur Kommunikationspolitik erscheint dagegen als die praxistauglichste und branchenkonformste

Zuordnung. Diese These steht nicht nur im Einklang mit der herrschenden Meinung der Betriebswirtschaft, wonach die Verkaufsförderung ein Mittel der Kommunikationspolitik ist (ungeachtet der theoretischen Diskussion über die Einordnung der Vertriebspolitik). Sie verdeutlicht auch den Charakter des eigentlichen Verkaufsprozesses als eines informierenden, präsentierenden und vermittelnden Dialogs. Vor allem bei nicht physischen Dienstleistungen spielt der Kommunikationsaspekt eine wichtige Rolle.

Die nachfolgenden Kapitel werden ein Vertriebs- und Verkaufsmangement beschreiben, dessen Hauptbestandteil der Dialog zwischen Anbieter und Nachfrager ist. Dieser Kommunikationsprozess findet jedoch nicht isoliert statt, sondern in unmittelbarer Verknüpfung mit den weiteren betrieblichen Wertschöpfungsstufen des Unternehmens.

### **Definition: Verkaufsförderung**

Hinter diesem Begriff steht eine Vielzahl absatzfördernder Maßnahmen, die in enger Verbindung mit den Instrumenten des Marketing-Mix (Produkt-, Preis- und Distributionspolitik) stehen. Die Verkaufsförderung wird in der Betriebswirtschaft primär als kommunikationspolitisches Instrument eingeordnet und auch als »Sales Promotion« bezeichnet. Die Verkaufsförderung umfasst die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle zeitlich begrenzter Aktionen, bei denen in direktem Kontakt mit Kunden oder Vertriebspartnern Verkaufsziele unterstützt werden.<sup>5</sup>

Mithilfe des absatzpolitischen Instrumentariums lassen sich weitere Teilbereiche der Vertriebspolitik definieren und anschließend in die Praxis der Tourismuswirtschaft übertragen. Demnach bestehen die übergeordneten Entscheidungsfelder aus den folgenden drei Bereichen:<sup>6</sup>

- Vertriebskanal,
- Vertriebslogistik und
- Vertriebssystem.

Unter dem Einfluss dieser Sektoren steht die eigentliche Verkaufspolitik, die ausführlich im nachfolgenden Kapitel behandelt wird.



## 1.1 Vertriebskanal

Die Vertriebskanalpolitik umfasst im Einzelnen das Suchen, Qualifizieren, Beeinflussen und Führen von Vertriebspartnern. Über Jahrzehnte waren die Reisebüros der »natürliche« Absatzkanal des Tourismus. In der Funktion eines selbstständigen Handelsvertreters vermittelten sie touristische Produkte zwischen dem Produzenten (Reiseveranstalter) und dem Abnehmer (buchende Kunden). Die führende Marktposition des Reisebüros wird jedoch mittlerweile durch neue Trends infrage gestellt. Der konkurrierende starke Absatzkanal ist hierbei das Internet. Die wichtigsten Akteure im Web sind Online-Reisebüros, Verkehrsträger, die Hotellerie sowie Reiseveranstalter, kurz gesagt: alle weiteren marktbestimmenden touristischen Anbieter, die bisher den Absatz über Reisebüros vollzogen haben (mit unterschiedlichen Gewichtungen).

Die Tendenz zum direkten Vertrieb wird noch durch weitere Verkaufsalternativen verstärkt: Reise-TV, Callcenter und klassische Direktansprachen per Post existieren neben ungewöhnlichen Verkaufskooperationen, die als »Non-Traditional-Sales« bezeichnet werden. Hierunter fallen branchenfremde Absatzstätten, wie sie zum Beispiel die Bahn nutzt. Sie geht beim Verkauf von Fahrkartenkontingenten zeitlich begrenzte Kooperationen mit McDonald's oder Lidl ein.

Unterscheidet man die Vertriebskanäle in Business-to-Business-Wege (B2B), also den Angebotsaustausch zwischen Unternehmen innerhalb der Vertriebskette, und in Business-to-Consumer-Wege (B2C), dann wird deutlich, dass die letztgenannte Variante an Bedeutung gewinnt: Immer mehr Absatzwege führen direkt zum Endkunden – und dies ohne jeglichen Umweg über Mittler.

Die Anzahl und die Vielfalt der Vertriebskanäle zeigen deutlich die Wichtigkeit eines koordinierten Absatzkanalmanagements. Hierunter fällt die gezielte Auswahl und Kombination verschiedener Vertriebswege zu einem strategischen Mix. Für viele Touristiker ist heutzutage der Multi-Channel-Vertrieb bereits Standard. Branchengrößen wie die TUI oder Thomas Cook setzen voll auf diese Strategie. Mittelständler, wie zum Beispiel Schauinsland Reisen oder GTI Travel, bleiben dagegen bewusst dem stationären Vertrieb als nahezu alleinigem Verkaufspartner treu. In der Hotellerie und bei Verkehrsträgern wiederum ist ein Trend zum eigenorganisierten Direktabsatz zu verzeichnen und die meisten Destinationen setzen mithilfe alter und neuer Absatzkanäle eine Multi-Channel-Strategie um.

## Vertriebskanalpolitik im Tourismus

Der traditionelle indirekte Vertrieb über Absatzmittler (Reisebüros) wird um alternative Absatzkanäle (Non-Traditional-Sales, Internet, Callcenter, TV) ergänzt und in weiten Teilen sogar durch sie ersetzt. Bei den neuen Vertriebswegen existieren sowohl indirekte Kanäle mit Mittlern zwischen Anbietern und Kunden (Beispiel: Online-Reisebüro, Hotel-Broker) als auch direkte Kanäle (Beispiel: Website eines Reiseveranstalters mit Buchungsfunktion). Bei der letztgenannten Variante tritt der Anbieter unmittelbar gegenüber dem Endkunden auf.

### 1.2 Vertriebslogistik

In der Vertriebslogistik spielt die physische Distribution keine Rolle, denn im Verkaufsprozess eines Touristikvertriebs werden ausschließlich Daten über das Angebot abgerufen und präsentiert. Ein Urlaub, Hotelaufenthalt oder Flug wird nicht transportiert, sondern muss gegenüber den Kunden veranschaulicht werden. Im Reisebüro dienen dazu Kataloge und Prospekte. Im Internet sind webbasierte Darstellungen gefragt, und im Callcenter müssen treffende Worte des Mitarbeiters das Angebot umschreiben.

Die Instrumente zur logistischen Organisation des touristischen Datenmarktes heißen Global Distribution Systems (GDS) und Computer Reservation Systems (CRS). Es handelt sich um Reservierungs- und Reiseinformationssysteme, mit deren Hilfe Freikapazitäten, aktuelle Angebote sowie Buchungsstände zur Absatzstätte übermittelt werden. Ihren Ursprung haben GDS und CRS in der Luftfahrt. Mittlerweile sind diese Systeme aber nicht mehr allein auf die Bedürfnisse von Airlines zugeschnitten, sondern stehen auch anderen Leistungsträgern und touristischen Anbietern offen.

Für den buchenden Kunden oder Expedienten im Touristikvertrieb erfüllen sie die vier Kernfunktionen<sup>7</sup>

- Information,
- Kommunikation,
- Reservierung sowie
- Verkauf und Buchung.

Global Distribution Systems sind als neutrale Plattformen zu bewerten, die im Laufe der Zeit gegen Gebühr weitere Leistungskomponenten (neben den Flugprodukten) aufgenommen haben. Ein GDS ist sozusagen

ein virtueller Marktplatz und vergleichbar mit einem Einkaufszentrum. Im Gegensatz zu GDS sind Computer Reservation Systems keine neutralen Plattformen, sondern Einzeldatenbanken eines bestimmten Produzenten. Hier ist der Vergleich mit einer Einkaufstheke oder einem virtuellen Fachgeschäft angebracht. Für die touristischen Anbieter eröffnen die beiden unterschiedlichen Systemansätze jedoch die Möglichkeit, eigene CRS zu entwickeln und sich parallel dazu in GDS zu integrieren.

### **Vertriebslogistik im Tourismus**

Die Vertriebslogistik besteht im touristischen Verkaufsprozess aus einer immateriellen Leistungsbereitstellung, wie sie bei Dienstleistungen üblich ist. Der aktuelle Austausch von Datenmengen ist notwendig, um den buchenden Absatzstätten alle relevanten Verkaufsinformationen zur Verfügung zu stellen.

Als Instrumente dienen Global Distribution Systems (GDS) und Computer Reservation Systems (CRS) wie beispielsweise Amadeus, Worldspan und Galileo. Für Vertriebsstellen ist die Anbindung an diese Systeme eine Voraussetzung zur Teilhabe am Marktgeschehen.

## **1.3 Vertriebssystem**

Die allgemeine Verwendung dieses Begriffs in der Betriebswirtschaft ist nicht mit den speziellen IT-Systemen der Tourismusbranche zu verwechseln. Der hier aufgegriffene systemische Begriff bezeichnet die Verkaufsform beziehungsweise deren betriebswirtschaftliche Realisierung<sup>8</sup>. Diese bewegt sich im Spannungsfeld zwischen Zentralisation (Verkauf in eigener Regie) und Dezentralisation (Verkauf auf Partner übertragen). Das Vertriebssystem ist eng verbunden mit der Vertriebskanalpolitik, denn die Entscheidung über den Zentralisierungsgrad wird durch die Auswahl der Absatzwege beeinflusst – und umgekehrt. Die Systemorganisation unterscheidet sich nach drei Ausprägungen:

- unternehmenseigener Vertrieb,
- gebundener Vertrieb und
- ausgegliederter Vertrieb.

Beim unternehmenseigenen Vertrieb übernehmen eigene Verkaufsorgane die Kundenbearbeitung. Im Tourismus geschieht dies auf der Business-to-Business-Ebene beispielsweise in Form des Außendienstes der Reiseveranstalter. Hierbei werden die Agenturen (Reisebüros) von ihm persönlich

und direkt betreut, was allerdings mit hohen Kosten verbunden ist. Im Destinationsmarketing findet die eigenorganisierte Betreuung von Reisebüros zum Beispiel auf Fachmessen wie der Internationalen Tourismus Börse (ITB) statt. Die Destinationsmitarbeiter stehen auf Messen den Agenturen, Leistungsträgern und Veranstaltern mit Verkaufsinformationen zur Verfügung. Im Endkundenmarkt gehören eigene Callcenter-Agents, Verkaufsmitarbeiter in der Touristeninformation vor Ort, am Flugschalter oder an der Hotelrezeption zu den unternehmenseigenen Verkaufsorganen.

Beim gebundenen Vertrieb nehmen weitgehend selbstständige Verkaufsorgane die Kontakt- und Abschlussaufgaben beim Kunden wahr. Die Bindung zum ursprünglichen Produkthanbieter zeigt sich durch eine enge Weisungsgebundenheit und Informationsabhängigkeit. Hierunter fallen beispielsweise Reisebüros in Franchisesystemen (Beispiel: TUI Leisure Travel). Weiterhin gehören selbstständige Repräsentanten ausländischer Destinationen im Quellmarkt zu dieser Kategorie.

Die vollständige rechtliche und wirtschaftliche Unabhängigkeit der Absatzmittler charakterisiert die dritte Variante, den ausgegliederten Vertrieb. Ein unabhängiges stationäres Reisebüro zählt ebenso zu dieser Kategorie wie die ungebundenen Online-Reisebüros. In der Praxis der Tourismusbranche sind die Übergänge zwischen gebundenen und ausgegliederten Vertriebssystemen jedoch nicht immer eindeutig zu trennen, da die tatsächliche Selbstständigkeit der Reisemittler häufig eine Frage der Interpretation ist.

Ein wichtiges Entscheidungsfeld im Vertriebssystem ist die Vertriebssteuerung, deren Gestaltungsmöglichkeit von der jeweiligen Organisationsform abhängig ist. Der unternehmenseigene Verkauf untersteht unmittelbar der Entscheidungsgewalt des Unternehmens, während sich gebundene und vor allem ausgegliederte Vertriebseinheiten auf einer weisungsferneren Ebene bewegen. Mit der Zunahme der Entfernung schwinden jedoch die Einflussmöglichkeiten auf die praktische Verkaufsförderung und die damit verbundenen praktischen Aktivitäten (Preisgestaltung, Produktpräsentation, Absatzwerbung).

Ungeachtet des jeweiligen Grades der Einflussmöglichkeit gehören die folgenden Bereiche zu den Kernaufgaben jeder Vertriebssteuerung:

- Beschaffung von aktuellen Vertriebsinformationen mit Kennzahlen über Buchungseingänge, Angebotsnachfrage und Aktivitätsgrad der Mittler
- Koordination der internen Buchungsabwicklung sowie der Kommunikation zwischen direkten Verkaufsmitarbeitern (Front-Office) und auftragsabwickelnden Mitarbeitern (Back-Office), häufig geregelt über ein Mid-Office

- Installation und Fortschreibung eines Reportingsystems, das rückblickend den Erfolg oder Misserfolg des Vertriebs dokumentiert (Stärken/Schwächen-Analyse) sowie vorausschauend verschiedene Erfolgsszenarien entwickelt

Im Tourismus sind die Beschaffung und Bewertung von Vertriebsinformationen aufgrund von CRS und GDS weitgehend automatisierte Prozesse (siehe auch vorherige Ausführungen zur Vertriebslogistik). Die Herausforderung hierbei liegt jedoch darin, Absatzschwankungen, Verkaufshemmnisse oder ausgeprägte Verkaufserfolge rechtzeitig bewerten (und damit gegebenenfalls steuern) zu können. Der unternehmenseigene Vertrieb hat den Vorteil, nahe an den betrieblichen Steuerungsbereichen zu sein, und lässt daher am einfachsten eine fundierte Bewertung zu. Bei gebundenen und ausgegliederten Systemen ist der Leistungsanbieter darauf angewiesen, dass seine Vertriebspartner ihre Daten offenlegen. Dieses Bewertungsproblem haben beispielsweise Destinationen bei Absatzschwankungen. Ihr vielfältiges Angebotsspektrum (Transfer, Aufenthalt, Übernachtung) wird in der Regel fremdvertrieben. Destinationsmanager müssen daher auf Informationen gebundener Partner (ortsansässige Hotellerie) und unabhängiger Vertriebsstellen (Reiseveranstalter, Verkehrsträger und Reisebüros) vertrauen.

### **Vertriebssystematik im Tourismus**

Die meisten touristischen Unternehmen verfügen sowohl über eigene als auch über externe Vertriebseinheiten, deren Verhältnis sich abhängig vom Betriebstyp (Destination, Veranstalter oder Verkehrsträger) gewichtet. Verkehrsträger und Hotellerie bauen verstärkt den eigenorganisierten Vertrieb aus, insbesondere den Direktvertrieb. Reiseveranstalter tendieren ebenfalls zur Stärkung eigener Vertriebsstätten oder versuchen zumindest, eine starke Bindung der Reisebüros zu erlangen, um ihre Produkte möglichst optimal verkaufen und den Absatz des Wettbewerbs mindern zu können (Instrumente: Franchisesysteme, Kooperationen und eigene Systemzentralen).

Die Einflussmöglichkeiten der Destinationen auf ihre vorwiegend externen Systemeinheiten sind im Vergleich zu den anderen touristischen Akteuren gering.

Die allgemeine Tendenz zum Eigenvertrieb in der Logistik ist zum einen den neuen technischen Möglichkeiten (E-Commerce) geschuldet, die den unternehmenseigenen Direktvertrieb begünstigen. Zum anderen entfallen dadurch aber auch Mittlerprovisionen.

Zudem sind die Koordinations-, Informations- sowie Steuerungsaufwendungen mit weniger Kosten verbunden. Im Eigenvertrieb steckt ein organisatorisches und monetäres Einsparpotenzial, das produkt- und unternehmensspezifisch mit den Aufwendungen für gebundene oder selbstständige Vertriebsseinheiten verglichen werden muss.

## 2 Kunden gewinnen und überzeugen

Eine Orientierung für die praktische Ausgestaltung der Verkaufspraxis im Tourismus gibt die nachfolgende Auflistung. Darin werden wichtige Schnittstellen mit dem (potenziellen) Kunden benannt. Die kundenorientierte Akquisitions- und Verkaufspolitik besteht demnach aus den folgenden Prozessen:<sup>9</sup>

- Kunden suchen
- Kunden qualifizieren
- Kunden kontaktieren
- Preise und Rabatte gestalten
- tatsächliche Buchungen erzielen
- Aufträge abwickeln
- Kunden binden
- Kunden rückgewinnen
- aktives Beschwerdemanagement betreiben

Das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage auf dem Markt touristischer Leistungen kann in drei Varianten erfolgen: persönlich, mediengestützt oder mediengeführt. Diese Aufteilung typologisiert nach der Art des Kundenkontaktes und ist nachfolgend detaillierter dargestellt.

### 2.1 Persönlicher Verkauf

Der persönliche Verkauf wird auch als Face-to-Face-Situation beschrieben. Am Counter wird von Mensch zu Mensch über den nächsten Urlaub gesprochen. Diese Austauschsituation ermöglicht dem Verkaufsmitarbeiter, persönliche Elemente einzubringen. Denn er ist der ausschlaggebende Faktor beim Zustandekommen des Geschäftes, weil er eine direkte Beziehung zum Kunden aufbauen kann. Daher sind die Qualifikation und die fachliche Eignung von Mitarbeitern für Face-to-Face-Verkaufsstätten das wichtigste Kapital. Persönliche Verkaufsprozesse finden aber nicht nur im Reisebüro, sondern auch auf Messen, an der Rezeption, in der Geschäftsstelle des Fremdenverkehrsamtes und bei den Hausbesuchen mobiler Reiseverkäufer statt. Auf B2B-Ebene sind es die Außendienstmitarbeiter der Veranstalter und Leistungsträger, die den Absatzmittler persönlich aufsuchen.

## 2.2 Mediengestützter Verkauf

Beim mediengestützten Verkauf treffen Käufer und Verkäufer mithilfe eines Mediums aufeinander: »Voice to Voice« lautet der Fachbegriff dafür. Der Telefonverkauf ist die traditionelle Erscheinungsform dieser Art des Verkaufs; er hat für den Tourismus eine hohe Bedeutung. Im Endkundenmarkt sind professionelle Callcenter ein fester Bestandteil der Vertriebsstrategie von großen Destinationen, Reiseveranstaltern und Verkehrsträgern. Insbesondere im Direktvertrieb bietet der Anruf im Callcenter die kostengünstige Möglichkeit zu einem beratenden Verkaufsgespräch. Die Erreichbarkeit per Telefon ist ein Zusatz zum ansonsten anonymen Vertrieb im Internet oder Reise-TV. Das Callcenter ist zudem bei Rückfragen, Umbuchungen, Beschwerden und erneuten Kundenansprachen ein wichtiges Instrument. Im B2B-Kontakt ist es eine kostengünstige Alternative zum Außendienst und eignet sich als zentrale Anlaufstelle für kurzfristige Anfragen der Mittler.

## 2.3 Mediengeführter Verkauf

Der mediengeführte Verkauf wird auch als »unpersönlicher Vertrieb« bezeichnet. Die negative Besetzung des Wortes kann jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass es sich um die wachstumsstärkste Verkaufsform in der Tourismusbranche handelt. Zum unpersönlichen Absatz zählt beispielsweise der E-Commerce, der ohne persönliche Kommunikation zwischen Anbieter und Nachfrager auskommt. Neben dem webbasierten Vertrieb gehören noch Shopping-Sender und Automaten für Bahn- und Flugtickets zu diesem Segment. Die traditionelle Variante des mediengeführten Verkaufs realisieren die klassischen Direktanbieter unter den Reiseveranstaltern (Beispiel: Berge & Meer), aber auch für Destinationen ist die mediendominierte Verkaufsanbahnung (Versand des Katalogs) ein wichtiger Bestandteil im Vertrieb.

Eine gute Faustformel für die richtige Auswahl der Verkaufsform lautet:<sup>10</sup>

Je *erklärungsbedürftiger* ein Produkt ist,  
je *langwieriger* der Kaufprozess abläuft,  
je *riskanter* der Kauf vom Kunden empfunden wird,  
je *teurer* ein Produkt ist,  
je *stärker* der Dienstleistungscharakter eines Produkts ist,  
desto wichtiger ist der *persönliche Verkauf*.